



56<sup>ème</sup> CONGRÈS SELF  
6 - 8 juillet 2022  
**VULNÉRABILITÉS ET  
RISQUES ÉMERGENTS**  
penser et agir ensemble pour  
transformer durablement

 EBSCOhost

*The full text of SELF congresses  
proceedings in Ergonomics Abstracts is  
included in Academic Search Ultimate on  
EBSCOhost™*

[www.ergonomie-self.org](http://www.ergonomie-self.org)

→ Ergonomics abstract

# Télétravail à l'aune de la crise sanitaire : un levier à double tranchant pour prévenir les inégalités et risques professionnels des femmes et des hommes ?

**Karine Babule** ANACT 192 avenue Thiers 69457 LYON cedex 06 [k.babule@anact.fr](mailto:k.babule@anact.fr)

**Florence Chappert** ANACT 192 avenue Thiers 69457 LYON cedex 06 [f.chappert@anact.fr](mailto:f.chappert@anact.fr)

**Perrine Hanicotte** ARACT Hauts de France 197, rue nationale 59800 Lille [p.hanicotte@anact.fr](mailto:p.hanicotte@anact.fr)

**Laurence Théry** ARACT Hauts de France 11, rue de Noyon 80000 Amiens [l.thery@anact.fr](mailto:l.thery@anact.fr)

## Résumé :

La communication est centrée sur la situation de télétravail du point de vue du genre à partir des données de deux consultations menées en 2020 et 2021 lors de la crise sanitaire et à partir de l'observation du travail en mode hybride (présentiel, distanciel) dans un service dans la fonction publique. A l'aune de chacune des dimensions identifiées par le réseau Anact-Aract (outils numériques, espaces de travail, charge et articulation des temps, collectif de travail, management) les problématiques d'équilibre entre les contraintes et les ressources dans l'activité individuelle ou collective se posent différemment pour les femmes et les hommes.

On observe que l'accès facilité au télétravail permet de développer des marges de manœuvre telles que l'autonomie dans son organisation de travail mais peut aussi renforcer ou voir émerger de nouveaux risques. Alors que le télétravail était promu avant la crise pour permettre une meilleure articulation des temps, ces nouveaux éléments montrent comment le télétravail peut faire à la fois levier et frein à l'égalité et la santé au travail des femmes et des hommes. Cette communication permettra de proposer quelques pistes d'actions mais surtout des hypothèses à investiguer plus finement.

Mot-clés : télétravail, égalité, crise sanitaire, risques professionnels

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Genève les 6, 7 et 8 juillet 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

BABULE K., CHAPPERT F., HANICOTTE P., THERY L. (2022). Télétravail à l'aune de la crise sanitaire : un levier à double tranchant pour prévenir les inégalités et risques professionnels des femmes et des hommes ? Actes du 56ème Congrès de la SELF, Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement. Genève, 6 au 8 juillet 2022.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

# Teleworking in time of COVID19 health crisis : a double-edged sword to prevent professional inequalities and occupational risks for women and men?

## Summary :

This paper analyzes the activity of teleworking from a gendered perspective based on data collected from, on the one hand, two online consultations carried out in 2020 and 2021 during the sanitary crisis and, on the other hand, based on field observation of hybrid work (allowing some employees to work remotely while others work on-premises) in the public sector. In the light of the dimensions of telework studied by the Anact-Aract network (availability of hardware and digital tools, quality of workspaces, workload and work-life balance, team relations, management) the issue of balance between constraints and resources during individual or team-work arise differently for women and men.

We observe that an easy access to telework foster employees' autonomy but may also reinforce or create new risks. While teleworking was justified before the crisis to ensure a better work-life balance, these findings show how teleworking can both provide leverages and obstacles for equality and health at work for women and men. This paper will propose some actions but also hypotheses to be investigated in more details.

Keywords : telework, equality, health crisis, occupational risks

## INTRODUCTION

Compte tenu de la division sexuelle du travail, les femmes et les hommes ne sont pas dans les mêmes situations de travail : les métiers, les parcours, les expositions aux risques professionnels, les contraintes temporelles sont différents (Modèle Genre de l'Anact « toutes choses inégales par ailleurs » élaboré en 2009 avec des chercheuses du réseau GAS). La crise sanitaire a tout d'abord mis en évidence les conditions de travail des métiers dits « essentiels » à prédominance féminine (santé, soin, propreté, grande distribution...).

Avant la crise sanitaire, la situation de télétravail était perçue (1), comme un vecteur d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui permettait de développer des marges de manœuvre en faveur de l'articulation des temps (2). De fait, la crise sanitaire a ouvert l'accès au télétravail pour certains métiers à priori non télétravaillables (dont des métiers administratifs des fonctions supports à prédominance féminine) et certains parcours professionnels (postes à responsabilité nécessitant moins de présentiel). Mais, le télétravail mobilisé afin de préserver du risque biologique lié au virus a aussi mis la lumière de nouveaux risques liés au travail à distance et à domicile (3).

A partir de deux consultations nationales et d'un cas issu du terrain dans la fonction publique, nous formulerons un certain nombre d'hypothèses et d'observations autour du questionnement suivant : les télétravailleuses et télétravailleurs, ont-ils été confrontés aux mêmes situations de travail ? comment les conditions du travail et du hors travail ont impacté de manière différenciée le travail des femmes et les hommes ? les facteurs de contraintes et les ressources ont-ils été les mêmes pour les femmes et pour les hommes ?

Pour étayer le questionnement, cet article s'appuie pour l'analyse sur deux sources :

- les deux consultations nationales en ligne menées par l'Anact en 2020 (entre mars et mai) (4) et en 2021 (un an après sur mars-avril) (5).
- Un cas de l'Anact dans la fonction publique complété par quelques observations complémentaires notamment de l'Aract Haut de France (issues d'interventions, d'accompagnements, et d'échanges avec des managers et des collectifs de travail).

C'est au prisme des différentes dimensions du télétravail que l'analyse des risques émergents sera faite : équipements et outils numériques, espaces de travail, charge et articulation des temps, management et collectif de travail (6).

Cette communication a pour objectif à partir d'un certain nombre de matériaux de proposer des hypothèses (au regard des caractéristiques et limites des consultations, et des difficultés à investiguer finement sur le terrain dans le contexte de crise sanitaire) et d'évaluer l'opportunité de développer des travaux à venir.

## DONNES QUANTITATIVES

### Egalité d'accès aux outils numériques

Avant la crise les femmes étaient moins équipées que les hommes d'outils numériques mobiles (ordinateur et téléphone portables), alors qu'elles utilisaient davantage internet et l'informatique. La première consultation Anact de 2020 au début de la crise sanitaire montre que 19% des personnes travaillant dans le secteur public ou qui ne télétravaillaient pas avant la crise, estimaient ne pas disposer des outils numériques adaptés au télétravail – au regard des 10% de répondants du secteur privé ou qui télétravaillaient avant. Elle montre aussi que 40% des femmes, 41% des non managers, 42% des agents du secteur public, 42% du personnel des TPE PME ou encore 44% de ceux ne pratiquant

pas le télétravail avant la crise affirmaient ne pas être en mesure de réaliser leurs missions habituelles en télétravail.

### Espaces de travail

Lors du premier confinement, l'étude de l'Ined (7), une des rares études sexuées, révèle que les femmes avaient moins accès à des espaces de travail dédiés, sans la présence des enfants. L'étude pointe aussi que le confinement avait modifié, voir déséquilibré ou encore mis sous tension les relations intra familiales avec les violences conjugales et plus particulièrement les familles de cadres.

La première consultation Anact de 2020 montre aussi que 65% des femmes (mais 45% des agents du secteur public) répondent disposer d'un environnement matériel adapté pour télétravailler (pièce ou espace dédié, bureau, chaise adaptée...) - pour 71% des hommes.

### Charge et articulation des temps

En 2021, un an après le début de la pandémie, moins de femmes (62%) que d'hommes (71%) disent bénéficier d'une flexibilité en pouvant adapter leurs horaires voir réduire leur durée du travail pour faire face à des contraintes personnelles et familiales (en 2020 avec 76% des femmes et 82% des hommes).

### Collectif de travail

Depuis le début de la crise, les consultations révèlent que des points ou des échanges réguliers avec le responsable hiérarchique ont été mis en place et concernent les sujets liés à l'activité avant tout : la vérification du bon avancement des missions et tâches (76%) la priorisation des activités (51%). La charge de travail (30%), la situation personnelle (20%) ou les difficultés liées à la réalisation du travail à distance (19%) et les aménagements des horaires de travail (7%) sont peu abordés.

### Management

En 2021, 57% des femmes participent à au moins une réunion d'équipe par semaine pour 63% des hommes ce qui s'explique sans doute par les situations de travail plus isolées des femmes.

### UN CAS D'HYBRIDATION : HYPOTHESES ET OBSERVATIONS SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL DES FEMMES ET DES HOMMES

Le cas présenté ci-après montre la complexité introduite par l'hybridation (présentiel-distanciel) du travail pour les activités individuelles et collectives - dans un contexte de travail déjà très tendu en termes de ressources et de contraintes. Il pointe l'équilibre instable entre les contraintes et les ressources dans ce contexte, et l'importance de la régulation avec les collaborateurs et collaboratrices et avec les équipes pour maintenir cet équilibre.

Il s'agit d'un service de gestion de la paie local, avec des postes de travail majoritairement occupés par les femmes, dans le cadre de la fonction publique d'État déconcentrée en France. L'intervention a mobilisé 4 groupes d'échanges avec respectivement les membres de la direction, les représentants du personnel, les encadrants, et les agents, et ce, avant et après la crise sanitaire avec déploiement du télétravail. Les managers ont ensuite, dans le cadre d'espaces de discussion, animé des temps d'échanges autour d'une grille de lecture visant à identifier les contraintes et les ressources, pour les activités individuelles et collectives, en présentiel et en distanciel, et au regard des 5 dimensions du télétravail. Mais le questionnement du point de vue du genre n'a pas été intégré en amont. Ce n'est qu'au vu du recueil des matériaux que la différenciation selon le genre est apparue et a été réinterrogée après coup dans cette communication.

La configuration en mode hybride, préalablement fortement contrainte, pose en fait plusieurs questions du point de vue

de l'exposition des femmes et des hommes à des facteurs de risques.

. Concernant les **outils numériques**, le service a connu récemment une transformation numérique de l'outil de travail, qui est seulement en cours de fiabilisation ; La question qui se pose du point de vue du genre est la suivante : qu'en est-il en situation de télétravail de l'égalité d'accès à des équipements adaptés pour toutes et tous ?

Ce que l'on a pu observer c'est que les femmes, plutôt primo-télétravailleuses disposaient moins que les hommes d'équipements avec webcam et maîtrisaient moins que les hommes l'usage d'outils numériques, parfois, les travailleurs-leses ont dû se servir de leur propre équipement, lorsqu'ils en disposaient. Cela a eu pour conséquence le fait que les femmes n'ont pas pu réaliser certaines tâches (situation de « travail empêché »). Ce que l'on a pu également observer c'est un découpage de l'activité en fonction des moyens pour mener ces activités en présentiel ou en distanciel, ou un réaménagement informel des activités menées de manière synchrone ou asynchrone. Les dossiers urgents étaient traités sur site par les personnes en présence.

. Concernant les **espaces de travail**, depuis la crise les agents se retrouvent en mode hybride à travailler au bureau ou à domicile, en respectant les différents protocoles sanitaires. Dès que les équipes le pouvaient, elles revenaient sur site. Pour rappel le nombre de jours maximum en télétravail est de 3 jours, mais en moyenne 2 jours étaient observés sur les périodes de suspension des protocoles. La question qui se pose du point de vue du genre: qu'en est-il de l'égalité d'accès à des conditions de télétravail de qualité (espace dédié, violences domestiques, charge familiale en situation de télétravail exceptionnel contraint,...) ? Les espaces sur site génèrent-ils un travail individuel empêché par exemple si ces derniers sont trop bruyants du fait des régulations collectives ? Le dispositif de focus groupes et

d'échanges n'a pas pu permettre à ce stade de recueillir ces données genrées.

. Avant la crise concernant la **Charge et articulation des temps**, on observe dans ce collectif, une activité de travail avec de fortes contraintes temporelles, resserrées, périodiques et inamovibles,... ; des dossiers à la complexité toujours renouvelée, à traiter en collectif du fait de l'éclatement des connaissances (expertise, ancienneté,...) parmi les membres de l'équipe,...; une charge de travail déjà importante à laquelle s'ajoutent régulièrement des tâches supplémentaires nouvelles provenant de la direction nationale. La question qui se pose du point de vue du genre : avec la situation de crise, comment réguler une surcharge créée par des régulations de gestion importante des aléas, dans un contexte de temps déjà très contraint ? Comment prévenir la surconnexion et notamment au-delà du temps de travail, notamment pour les femmes, encore davantage en charge des tâches domestiques par ailleurs ?

Ce que nous avons pu observer c'est que des infrastructures inadaptées peuvent générer un temps de préparation important à la mise en télétravail (exemple : regrouper les documents non dématérialisés à transporter, anticiper le transport adapté), ou des évitements du télétravail avec des ajustements des régulations collectives coûteuses en terme de temps (les régulations par téléphones avec les collègues, pas toujours joignables), et donc de charge de travail supplémentaire, venant s'ajouter aux problématiques d'articulation des temps vécues plus particulièrement par les femmes.

. Concernant le **Collectif de travail**, la structure connaît une nouvelle organisation avec les autres services de la chaîne de production, dans un système déjà sous tension renforçant l'enjeu de pouvoir accéder à l'information, et de pouvoir soigner et fluidifier le relationnel. Les ressources humaines sont décroissantes, novices du fait d'un certain turn-over, mais les équipes sont soudées. La question qui

se pose du point de vue du genre : Comment maintenir le collectif de travail, ressource cruciale dans ce contexte extrêmement tendu, fortement mis à l'épreuve par l'hybridation et le manque de moyens pour travailler en mode hybride. Comment prévenir les risques de tensions au travail (dont les violences sexistes), dans un environnement potentiellement propice ?

Ce que l'on a pu observer c'est qu'avec le télétravail, compte tenu des éléments précédemment cités, les équipes novices reviennent sur site pour traiter les dossiers complexes ensemble, sous contraintes temporelles, et à fort enjeu car il s'agit de dossiers stratégiques, toujours non dématérialisés pour mobiliser le nouvel outil numérique. Les équipements informatiques ne sont pas encore dotés de webcams, le transfert d'appel n'est pas efficient, les régulations avec les collègues à distance se font à posteriori par téléphone. Dans cette situation, si les collectifs semblent avoir trouvé une manière d'équilibrer les contraintes et les ressources, il s'avère que différentes situations problèmes peuvent venir provoquer un déséquilibre au détriment des travailleurs sur site, comme pour les télétravailleurs. En effet, parfois les équipes doivent répondre très rapidement à un service spécifique de la direction générale nationale. Dans ce cas, seuls les agents présents sur site sont sollicités car les appels n'aboutissent pas nécessairement aux télétravailleurs en cas de renvoi d'appel non activé. Seulement les agents peuvent avoir à devoir répondre à des questions qui ne relèvent pas nécessairement de leur portefeuille de dossiers. Il est parfois difficile de rentrer en contact avec les collègues idoines, car ils n'ont pas de téléphone professionnel, et ne répondent pas nécessairement à leur téléphone personnel. Le cas échéant, l'agent idoine n'a pas toujours la réponse, car un certain nombre de documents ne sont pas dématérialisés, non transportables sur USB, mais à transporter imprimés (charge lourde dans les transports en commun). Le dispositif n'a

pas pu permettre à ce stade de recueillir des données genrées.

Concernant les **Pratiques de Management**, les collaborateurs vivent une nouvelle organisation avec des inter dépendances et échanges réguliers entre différents types d'acteurs externes à soigner, mais les identités de métiers peinent à se re-stabiliser, dans la mesure où les prérogatives des acteurs sur la chaîne de production ont été modifiées (les agents n'ont plus un accès direct aux individus concernés par les dossiers traités, et à l'inverse certaines prérogatives leurs sont rapatriées) Le management est soutenant pour réguler certaines tensions inter services mais avec peu de moyens (ressources humaines, équipements, formations à distance,...). La question qui se pose du point de vue du genre : le management est-il outillé pour traiter dans le cadre d'espaces de discussion ces situations problèmes d'une part, et réguler avec les collaborateurs et les collaboratrices d'autre part les situations de travail impactées par le travail et le hors travail ?

Nous avons pu observer la difficulté des managers dans des organisations hybrides combinant travail en présence et travail à distance, car ils doivent appréhender la situation de leurs équipes de manière collective, mais aussi être sensibles aux signaux faibles qui pourraient rendre difficiles les situations de travail et de vie de certain-e-s. Difficultés d'autant plus fortes lorsqu'elles ne sont pas anticipées collectivement – à un niveau organisationnel – mais laissées à une gestion individuelle. Nous avons pu observer des anomalies (non prise de congés, dépassements horaires réguliers non rémunérés,) et ce particulièrement pour les agents seniors femmes, ayant une plus grande expertise, fortement sollicités par les équipes novices. On perçoit un risque important d'usure professionnelle, dont les femmes pâtissent le plus souvent faute de pouvoir faire parcours.

## DISCUSSION

Pour cette étape de mise en discussion des résultats des consultations et des observations, nous reprendrons les dimensions analysées en identifiant notamment les leviers d'action à développer ou renforcer.

. Concernant le risque professionnel lié à l'inégalité d'accès notamment pour les femmes aux **outils numériques**, on a pu constater que dès le 2ème confinement les entreprises ont résorbé une partie de cet écart de maîtrise des outils numériques en mettant à disposition des équipements d'une part et en formant d'autre part. Toutefois cela reste à vérifier, et nous faisons l'hypothèse que ce second levier est à ce jour encore très insuffisant, au regard des observations de terrain.

. Concernant les **espaces de travail**, la question du domicile en télétravail s'est révélée être un risque en cas d'environnement spatial ou familial peu favorable à de bonnes conditions de travail. Les espaces sur site (open office, flex office...) peuvent aussi générer de situations de travail empêchées et des replis subis à domicile. Durant la crise, outre la possibilité de retourner sur site (ce qui pour un certain nombre d'entreprises est resté strictement interdit), les entreprises semblent avoir insuffisamment développé les possibilités d'accès à des tiers lieux, ou des espaces co-working. Or c'est une mesure de prévention qui est un levier de santé et de sécurité des salariés lorsque les conditions de travail au domicile ne sont pas réunies. Par ailleurs, les entreprises ou d'administrations qui s'engagent aujourd'hui dans une réflexion sur leur stratégie immobilière et/ou le réaménagement de leurs espaces ont tout à réfléchir à la mise à disposition des salariés des espaces nécessaires aux activités individuelles et collectives, qui ne se résument pas à des espaces collectifs.

. Concernant **la charge et de l'articulation des temps** en situation de télétravail, la réflexion visant à faire du télétravail un vecteur d'articulation des temps comme

c'était le cas avant la crise doit être nuancée aujourd'hui avec des leviers de prévention tels que le droit à la déconnexion. Il est important aussi que les organisations recherchent les causes de la sur-connexion, et ce notamment du fait d'une culture du présentisme parfois très présente. Cette sur-connexion peut également relever du fait d'une charge de travail dont certains aspects peuvent relever du défaut de régulations régulières dans un contexte de reporting accru ou de surinvestissement lié à l'incertitude. De plus les modes de travail synchrone et asynchrone inhérents au télétravail et travail hybride, pour des questions d'articulation des temps (pouvant être accentués par le manque de moyens adaptés pour travailler de manière hybride), demande de lâcher-prise sur l'instantanéité et le présentisme numérique.

. Concernant les **Collectifs de travail et Management**, alors que certains métiers à prédominance féminine sont caractérisés par de l'isolement, une moindre autonomie et plus de dépendance hiérarchique, l'enjeu du management à distance a révélé l'importance de mettre en place des modalités de soutien du collectif de travail. Et de s'assurer que toutes et tous ont bien accès aux nouvelles ressources (collectif, informations,) nécessaires en configurations hybride, pour mener à bien l'activité et faire parcours (promotion, augmentation, rémunération,...).

## CONCLUSION

La généralisation du télétravail à la faveur de la crise a renforcé ou fait émerger de nouveaux risques professionnels dont certains ont été mentionnés ci-dessus. Mais, nous avons encore que peu de recul sur l'ampleur du phénomène dans la durée. Les études sur les conditions de travail et les effets sur la santé sont ambivalents et montrent une sorte de « paradoxe hybride », avec un équilibre entre contraintes et ressources selon les situations. Ainsi, il conviendrait d'analyser plus finement les impacts du télétravail sur la santé « globale » des femmes et des hommes, alors même qu'il était censé

protéger des risques biologiques liés au virus.

(appauvrissement du contenu de l'activité, surcharge, isolement, dépendance, dénigrement, pression...),

Les impacts des nouvelles modalités organisationnelles du télétravail sur les conditions de travail et de santé des femmes et des hommes sont encore insuffisamment prises en compte que ce soit dans les démarches de prévention des risques professionnels, dans le cadre des négociations collectives en entreprise, et dans le cadre des projets de transformation.

Aussi au-delà des études complémentaires notamment ergonomiques qui permettraient de mieux étayer les impacts du télétravail sur les situations de travail des femmes et des hommes, plusieurs pistes d'actions peuvent d'ores et déjà être proposées pour des organisations hybrides plus sensibles au genre : outillage des managers pour animer des espaces de discussion, intégration dans le document unique des risques liés au travail en mode hybride ; développement de mesures de prévention des violences au travail et du fait du genre.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Dares (2019) Dares Analyses n°051 « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? »
- (2) Anact (2017) Guide 10 Questions sur le télétravail page 5 Question 4 « Quelle prise en compte des questions d'égalité professionnelle ? » <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail>
- (3) Dares (2021) Dares Analyses n°28, « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux ? »
- (4) Anact (2020) Résultats de la première consultation « Télétravail contraint en période de confinement » <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles> Les répondants qui sont majoritairement des femmes ne sont pas représentatifs de la population active, toutefois les résultats ont été traités statistiquement de manière significative.
- (5) Anact (2021) Résultats de la deuxième consultation Anact « Télétravail de crise en 2021 : quelles évolutions, quels impacts ? » Juin 2021 <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>
- (6) Anact (2020) Coronavirus et télétravail : 5 dimensions pour mieux s'organiser collectivement - <https://www.anact.fr/coronavirus-et-teletravail-5-dimensions-pour-mieux-sorganiser-collectivement-0>
- (7) INED (2020) Populations et Sociétés Numéro 579: 29% des femmes cadres contre 49% des hommes cadres disposent d'une pièce dédiée - [https://www.ined.fr/fichier/s\\_rubrique/30315/579\\_population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf](https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579_population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf)